



## EMPRESAS PAGARÃO POR RESPOSTAS NO WHATSAPP BUSINESS

Leia na página 8

## Entenda a diferença entre armazenamento de informações e geração de insights

Especialista explica como empresas podem substituir decisões baseadas em percepção por estratégias orientadas por dados e destaca os erros mais comuns na interpretação de indicadores que comprometem resultados

Julian\_Catiline\_Jimages\_CANVA

Imagine uma rede de varejo que percebe uma queda nas vendas e decide aumentar os investimentos em publicidade por acreditar que o problema é a baixa visibilidade da marca. No entanto, uma análise inteligente dos dados revela que o verdadeiro motivo da perda de faturamento é o aumento do abandono de carrinhos no e-commerce, causado por um processo de pagamento lento e com alta taxa de falhas.

Em vez de ampliar os gastos com marketing, a empresa corrige a jornada de compra, simplifica o checkout e recupera as vendas. Nesse caso, a inteligência de dados evitou uma decisão baseada em percepção e direcionou os recursos para a causa real do problema. A questão é que nem toda organização age assertivamente assim.

O volume de dados gerados pelas empresas nunca foi tão grande. Ainda assim, muitas companhias continuam tomando decisões estratégicas com base na experiência, na intuição ou em indicadores pouco confiáveis. Em um cenário de alta competitividade, transformar informações em inteligência de negócios deixou de ser um diferencial para se tornar um requisito para aumentar a eficiência, reduzir riscos e identificar oportunidades de crescimento.

Heloísa Medeiros Costa, COO da PH3A, empresa especializada em marketing digital, big data, crédito e cobrança, explica que o desafio atual das empresas não está apenas em coletar dados, mas em saber interpretá-los corretamente. "Os dados precisam responder perguntas de negócio. Quando uma organização acompanha métricas sem contexto ou utiliza informações desatualizadas, ela corre o risco de tomar decisões equivocadas, desperdiçar recursos e perder competitividade", afirma.



Quando uma organização acompanha métricas sem contexto ou utiliza informações desatualizadas, ela corre o risco de tomar decisões equivocadas, desperdiçar recursos e perder competitividade.

Entre os erros mais frequentes estão o uso de indicadores que não refletem os objetivos da empresa, a análise isolada de métricas sem considerar o contexto e a falta de integração entre diferentes bases de dados. "Na prática, essas falhas podem resultar em campanhas pouco eficientes, concessão inadequada de crédito, aumento das fraudes, estoques desequilibrados e investimentos direcionados para prioridades incorretas", diz.

Outro case fictício exemplifica bem o cenário: uma empresa observa que suas vendas cresceram 20% em um trimestre e conclui que sua estratégia comercial está funcionando perfeitamente. Com base apenas nesse indicador, decide ampliar investimentos e contratar mais vendedores. Meses depois, descobre que o aumento nas vendas ocorreu porque concedeu descontos muito agressivos,

reduzindo significativamente sua margem de lucro. Na prática, o faturamento aumentou, mas a rentabilidade caiu. Ao analisar apenas um indicador, sem considerar métricas como margem, custo de aquisição de clientes e lucratividade, a empresa tomou uma decisão que comprometeu seus resultados financeiros.

Tomada de decisão mais rápida e efetiva Além dos ganhos em eficiência, uma estratégia baseada em inteligência de dados também contribui para tornar as empresas mais ágeis diante das mudanças do mercado. Ao acompanhar indicadores em tempo real, gestores conseguem identificar desvios de desempenho, antecipar tendências de consumo e responder com mais rapidez a mudanças no comportamento dos clientes e da concorrência. "Isso reduz o tempo entre a identificação de um problema e a tomada de decisão, aumentando a capacidade de adaptação e a competitividade dos negócios", afirma Heloísa.

Para evitar esse cenário, a executiva defende uma cultura orientada por dados, na qual os indicadores estejam diretamente ligados aos objetivos estratégicos do negócio. "Nem toda métrica é relevante. O importante é identificar quais indicadores realmente ajudam a responder se a empresa está alcançando seus objetivos e quais ações devem ser tomadas a partir dessas informações", explica.

A inteligência de dados também tem ampliado a capacidade das empresas de prever comportamentos, identificar tendências e antecipar riscos. Com o apoio de tecnologias como inteligência artificial e análise avançada de dados, gestores conseguem tomar decisões mais rápidas, assertivas e baseadas em evidências, substituindo o "achismo" por informações concretas.

Na avaliação da especialista, o futuro da gestão passa necessariamente pelo uso inteligente dos dados. "Empresas que conseguem transformar indicadores em decisões de negócio ganham velocidade, reduzem desperdícios e constroem vantagens competitivas sustentáveis. O dado, por si só, não gera valor; o diferencial está na capacidade de interpretá-lo e convertê-lo em estratégia", conclui.

## Negócios em Pauta

Al/Fenabrave



### 34º Congresso & ExpoFenabrave

O 34º Congresso & ExpoFenabrave vai discutir empresas familiares, vendas multicanal e multimarcas, além da inteligência artificial (IA) nos negócios. Entre os palestrantes estão Aurélio Pavinato, Fernando Modé e Marcelo Braga. A liderança em empresas familiares, estratégias de vendas para diferentes marcas, canais e segmentos, bem como a aplicação da IA nos negócios, estão entre os temas que serão apresentados no evento. O congresso acontece de 17 a 19 de agosto, no São Paulo Expo, em São Paulo (SP), e é descrito como o maior evento de distribuição de veículos da América Latina. Os principais palestrantes incluem: Aurélio Pavinato, CEO da SLC Agrícola; Fernando Modé, CEO do Grupo Boticário; Marcelo Braga, CEO da IBM Brasil. Os executivos vão compartilhar experiências relacionadas à transformação dos modelos de negócios, às relações com consumidores e à adoção de novas tecnologias (<https://www.congresso-fenabrave.com.br/evento/informacoes-gerais/index.html>).  
Leia a coluna completa na página 3

## News@TI

Divulgação/AI&Data Leaders



### AI&Data Leaders 2026 debate desafios de integrar IA e gerar valor real para os negócios

@O AI&Data Leaders 2026, evento marcado para os dias 4 e 5 de agosto, em São Paulo, vai reunir executivos das áreas de dados, tecnologia e inteligência artificial para discutir como transformar iniciativas de inteligência artificial em geração de resultados para os negócios. A programação abordará temas como governança de dados, segurança, monitoramento de decisões automatizadas, mensuração de resultados e integração da inteligência artificial aos processos corporativos. Entre os debates previstos estão os desafios de liderar organizações onde parte das atividades passa a ser executada por sistemas inteligentes, definir o papel de humanos e agentes de IA nas operações e evitar que copilotos, automações e agentes inteligentes se tornem iniciativas desconectadas dentro das empresas ([www.aidataleaders.com.br](http://www.aidataleaders.com.br)).  
Leia a coluna completa na página 2

### Seis lições reais sobre empreendedorismo que ninguém te conta

Empreendedor e mentor de startups Edu Camargo apresenta o método START e discute temas como burnout, gestão de risco e os bastidores do mercado.

### Comprar Bitcoin é fácil. Manter a segurança é outra história.

Crescimento do mercado de ativos digitais amplia riscos, por isso conhecimento e boas práticas são a principal forma de proteção aos investidores.

### Reforma tributária: o que muda para quem presta serviços

A reforma tributária representa uma das maiores mudanças no sistema de tributação do consumo das últimas décadas e com a criação da CBS, de competência federal, e do IBS, administrado por estados e municípios, as empresas passam a conviver com um novo modelo que exigirá muito mais do que adequações fiscais.

### Instabilidade global desafia cadeias de suprimentos

Um conflito que acontece a milhares de quilômetros de distância pode parecer, à primeira vista, um problema restrito aos países envolvidos, mas, na prática, seus efeitos atravessam oceanos, redesenhando rotas comerciais, pressionam mercados e chegam rapidamente às indústrias globais.

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



## Automóveis

Via Digital Motors

Por Lucia Camargo Nunes

Leia na página 4





OPINIÃO

Sua empresa não está atrasada em IA, mas está se enganando sobre o que a tecnologia significa

Samira Cardoso (\*)

Nos últimos meses, tenho tido muitas conversas com gestores de marketing sobre inteligência artificial.

Em quase todas aparece a mesma tensão: a sensação de estar ficando para trás enquanto o mercado avança. Essa ansiedade tem um nome, FOMO, e ela está levando empresas a tomarem decisões que vão custar caro.

Os números contam uma história diferente da que domina eventos e LinkedIn. Segundo a Pew Research, apenas 34% dos adultos americanos já utilizaram o ChatGPT alguma vez. Dois terços da população do país tecnologicamente mais avançado do planeta nunca abriu a ferramenta de IA mais popular da história. O problema não é que o mercado de marketing esteja atrasado na adoção de IA, mas sim que a minoria que avançou, o fez sem estrutura, e os resultados estão chegando.

Empresas de tecnologia que distribuíram acesso irrestrito a ferramentas de IA relataram custos fora de controle em poucos meses, sem processo, sem monitoramento, e sem clareza sobre o que cada time estava fazendo com as ferramentas. A Microsoft precisou lançar uma missão interna para conter os gastos depois de liberar acesso para dez mil colaboradores. Já a Air Canada foi condenada na justiça depois que seu chatbot inventou uma política de reembolso que a empresa nunca teve. O tribunal decidiu que o que o sistema diz em nome da marca é compromisso dela. Esses não são casos isolados, mas são sintomas de um padrão: adoção sem governança.

Existe uma diferença fundamental entre usar IA e transformar a operação com IA, e o mercado de marketing confunde as duas coisas sistematicamente. Usar IA é abrir o ChatGPT em uma aba, gerar um texto, revisar e publicar. É útil, economiza tempo, e não tem nada de errado nisso. Porém, transformar a operação é construir uma arquitetura de agentes conectada a dados estruturados, com processos de validação humana, observabilidade de custos e governança sobre o que cada sistema pode ou não fazer. São projetos completamente diferentes, com investimentos, riscos e horizontes de resultado que não se comparam.

O que acontece quando essa distinção não é feita? A companhia distribui assinaturas

de ferramentas caras para o time inteiro, sem mapear quais processos se beneficiam de automação e quais exigem julgamento humano. Ou investe em um projeto de agentes sem documentar o estado atual da operação, quantas horas o processo consome, qual o custo, qual a taxa de erro, e seis meses depois não consegue provar nenhum retorno. Ou seja, projetos sem baseline não sobrevivem ao primeiro ciclo de revisão de orçamento.

O ponto de partida não é a tecnologia, mas sim o mapeamento. Antes de pensar em ferramentas, é preciso identificar quais processos têm volume alto, regra clara e baixo custo de erro. Esses são os candidatos naturais à automação: relatório de mídia, higienização de base de dados, e desdobramento de peças para endomarketing, por exemplo. Eles possuem resultado mensurável, risco controlado e aprendizado concreto. A partir desse primeiro projeto bem-feito, com ROI documentado, fica muito mais fácil expandir com consciência.

O que não funciona é querer ir do ChatGPT aberto em aba para uma operação com múltiplos agentes em paralelo sem passar pelos degraus do meio. Não porque a tecnologia não permita, mas porque a organização não está pronta, os dados não estão estruturados e a governança não existe. Agente de IA rodando sobre dado ruim, sem supervisão humana em pontos críticos, não entrega resultado - entrega problema.

Há uma frase que ouço muito nas apresentações sobre IA e que me preocupa cada vez mais: "delegamos isso para os agentes". Como se delegar fosse o fim do processo, e não o começo de uma etapa diferente, de monitoramento, validação e correção constante. A inteligência artificial é matemática, ela não tem julgamento cultural, não percebe nuances de contexto e não decide quando uma situação exige sensibilidade humana. Quem decide isso somos nós, essa responsabilidade não é delegável. Portanto, acredito que a corrida pela IA no marketing não vai ser vencida por quem adotar mais rápido, e sim por quem construir melhor.

(\*) CEO e cofundadora da Layer Up, agência especializada em marketing orientado por dados, com cases em iFood, Vivo, Michelin, BRF e Aeroporto do Galeão. É criadora da metodologia Constelação de Marketing e palestrante nas principais conferências de marketing do Brasil.



# News@TI

**Shrek está disponível em Brawlhalla**

@A Ubisoft, em colaboração com a Universal Products & Experiences, acaba de lançar o evento crossover Brawlhalla x Shrek da DreamWorks Animation. A parceria, que fica ativa até 19 de agosto, traz os inesquecíveis Shrek, Fiona, e o Gato de Botas para o universo de Brawlhalla como personagens jogáveis, além do Burro como Companheiro. A integração celebra o 25º aniversário de Shrek, vencedor do Oscar®, e chega antes do novo capítulo da franquia da DreamWorks Animation, com Shrek 5 previsto para estrear nos cinemas em 2027 (<https://www.ubisoft.com/en-us/company/about-us>).

# Fitch alerta sobre bolha de inteligência artificial

A Fitch Ratings é uma das três maiores agências globais de classificação de risco de crédito, ao lado da Moody's e da Standard & Poor's. Ela avalia a capacidade de empresas, governos e instituições financeiras honrarem suas dívidas, atribuindo notas que vão de "AAA" (risco mínimo) até "D" (default).

Vivaldo José Breternitz (\*)

Agora, a Fitch expressou uma das maiores preocupações do mercado, afirmando que uma possível correção no setor de inteligência artificial já desponta como um dos maiores riscos de crédito para a economia global; a empresa evita o uso da expressão "estouro de bolha", que circula pelo mercado.

O alerta aparece no relatório "Global Risk Outlook" referente ao terceiro trimestre, publicado há poucos dias, em um momento em que os fluxos de capital destinados à IA atingiram tal magnitude que qualquer tropeço trará impactos muito além do setor de tecnologia.

Segundo a agência, "a escala dos investimentos em IA é tal que a exposição da economia e do mercado de capitais a uma correção é significativa", acrescentando que a forma como os mercados se entrelaçaram com a tecnologia criou vulnerabilidades.

A preocupação já circula em diversos meios há meses e ecoa alertas do Banco de Compensações Internacionais (BIS), o "banco dos bancos centrais", que recentemente comparou um eventual colapso da IA ao impacto da crise de 2008 nos mercados de crédito.

Os números citados pela Fitch dão concretude ao risco: o índice CAPE do S&P 500 se aproxima dos níveis vistos na bolha das pontocom; esse índice avalia se o mercado de ações está caro ou barato em relação aos lucros. Além disso, a emissão de títulos corporativos nos EUA saltou 26% no primeiro semestre de 2026, sendo que grande parte



Minerva\_Studio\_CANVA

desse endividamento vem de gigantes como Amazon, Alphabet, Nvidia, Meta, Oracle e SpaceX, que juntas captaram cerca de US\$ 182 bilhões, inclusive em mercados europeus.

Com os gastos em expansão acelerada, o risco só aumenta. Alphabet, Amazon, Meta e Microsoft devem elevar seus investimentos em capital em 75%, alcançando US\$ 700 bilhões anuais, ritmo que já supera a geração de caixa dessas empresas.

O risco não é teórico. No início do mês, a Standard & Poor's rebaixou a nota da Oracle para BBB-, um degrau acima do grau especulativo, dado ao volume de caixa que a empresa vem consumindo para expansão de data centers.

A agência pondera que uma correção moderada seria absorvida, mas um ajuste

prolongado poderia trazer "efeitos mais amplos sobre mercados, macroeconomia e crédito, dependendo de sua escala, duração e contágio".

O fio condutor do pensamento da Fitch é claro: os benefícios reais da IA para o ambiente empresarial ainda são pequenos, difíceis de mensurar, enquanto os riscos se tornam cada vez mais visíveis.

Não se trata de falar em uma correção iminente, mas de reconhecer que boa parte da força recente dos mercados repousa sobre uma aposta cujo retorno permanece incerto. Nesse momento, vale lembrar o ditado latino: "prudencia mater securitatis", ou "a prudência é a mãe da segurança".

(\*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnit@gmail.com.

## Do NOC reativo ao NOC proativo e a evolução da maturidade operacional

Manter a disponibilidade em arquiteturas modernas é um desafio complexo de engenharia. Em um cenário dominado por microsserviços e nuvens híbridas, a gestão da infraestrutura de TI não pode mais se apoiar em eventos isolados. O sucesso de uma operação não é medido pelo volume de alarmes gerados, mas pela capacidade técnica de mitigar riscos antes que qualquer degradação atinja o negócio.

O NOC tradicional ainda cumpre seu papel de governança, mas, atuando de forma isolada, seu modelo reativo se esgotou. Depender de um analista para notar um alerta em tela e iniciar uma investigação manual consome minutos valiosos do tempo médio de detecção (MTTD), comprometendo os acordos de nível de serviço (SLA). Mudar esse cenário exige migrar o foco para a proatividade através de quatro transformações estruturais.

A primeira mudança ocorre no desenho da operação, abandonando a monitoração fragmentada de ativos para focar em engenharia de serviços. Avaliar indicadores isolados de CPU ou latência mascara a real saúde do ecossistema. É preciso mapear a topologia lógica dos serviços críticos, compreendendo quais bancos de dados, APIs e microsserviços sustentam as transações de negócio. Sem clareza sobre essas dependências, a triagem de incidentes torna-se subjetiva, aumentando o ruído e atrasando o restabelecimento do ambiente.

Essa visão integrada ganha força com a consolidação da observabilidade e da



Foto: César Gavilán Pexelis

José Carlos Souza

“É preciso mapear a topologia lógica dos serviços críticos, compreendendo quais bancos de dados, APIs e microsserviços sustentam as transações de negócio.

correlação de eventos. Alternar entre múltiplos consoles durante uma crise gera silos de informação e atrasa o diagnóstico. A arquitetura contemporânea exige a centralização de métricas, logs e eventos em tempo real. Com motores de correlação adequados, a operação elimina alertas redundantes, silencia notificações secundárias e isola a causa raiz com precisão.

À medida que a operação ganha visibilidade, a maturidade evolui com a

automação apoiada em governança. Tarefas repetitivas, como checagens de integridade, coleta de logs e procedimentos conhecidos de contenção, devem ser delegadas a scripts e rotinas automáticas. No entanto, para evitar riscos de conformidade, essa automação precisa de rastreabilidade. A integração com frameworks consagrados, como o ITIL, garante que o ganho em velocidade não resulte na perda de controle sobre incidentes, mudanças e problemas.

Por fim, a inteligência analítica surge como um catalisador para a tomada de decisão, longe do conceito de "caixa-preta". Modelos preditivos analisam históricos para identificar anomalias no tráfego e antecipar desvios de desempenho, recomendando ações preventivas aos operadores. Trata-se de potencializar a capacidade analítica da equipe humana, garantindo que a segurança e o contexto do negócio sempre orientem a resposta operacional.

A transição do modelo reativo para o proativo representa um salto cultural. É a evolução do analista focado em conter colapsos para uma equipe de engenharia que antecipa o estresse da infraestrutura nos bastidores. No fim, essa previsibilidade é o que separa operações puramente burocráticas daquelas que atuam como parceiras estratégicas do crescimento, protegendo a experiência digital de ponta a ponta.

(Fonte: José Carlos Souza, Gerente de Serviços Gerenciados da N&DC).

|                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>José Hamilton Mancuso (1936/2017)</b><br>Responsável: <b>Lilian Mancuso</b> | <b>Laurinda Machado Lobato (1941-2021)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                | <b>José Leonil Lobato (1939-2026)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                   | <b>Editorias</b><br><i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br)<br><i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br);<br><i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterioralph.com.br)<br><i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br<br><i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br |                | <b>Jornal Empresas &amp; Negócios Ltda</b><br>Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080<br>Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)<br>Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90<br>JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)<br>Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103. |
| <b>Colaboradores:</b> Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ISSN 2595-8410 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Webmaster/TI: Fabio Nader; Editoração Eletrônica: Ricardo Souza.  
Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

# Tráfego das plataformas de IA para sites de varejo cresce 393% num trimestre

Há, também, mais taxa de conversão e receita redefinindo o growth

O avanço das buscas conversacionais e dos mecanismos gerativos muda a forma como consumidores descobrem produtos e tomam decisões de compra. No Forum Ecommerce, ocorrido em São Paulo, a Quality Digital mostrou como GEO e hiperpersonalização começam a redefinir estratégias de crescimento do varejo digital. O tráfego proveniente de plataformas de inteligência artificial para sites de varejo cresceu 393% no primeiro trimestre deste ano, em relação ao mesmo período do ano anterior, de acordo com dados da Adobe Analytics. Mais do que um novo canal de aquisição, o crescimento revela a nova forma como consumidores pesquisam, comparam produtos e decidem suas compras. Agora o desafio das marcas não é apenas aparecer nos resultados de busca, é ser compreendida, citada e recomendada pelos sistemas de IA.

Quality Digital/Divulgação



Vinicius Teixeira

## Novo mapa

A pesquisa da Adobe Analytics revela que visitantes referenciados por LLMs convertem 42% melhor que o tráfego orgânico não relacionado à marca, permanecem 48% mais tempo nos sites e visualizam 13% mais páginas. Já uma análise da Reuters, com base em dados da Adobe, aponta que esses usuários geram, em média, 53% mais receita por visita. Ao mesmo tempo, o avanço dos mecanismos gerativos pressiona o modelo tradicional de SEO.

“O conteúdo deixou de ser apenas uma porta de entrada para o e-commerce. Ele agora é uma camada de inteligência capaz de revelar intenção, alimentar personalização e preparar a marca para ser recomendada por mecanismos de IA”, ressalta o executivo.

Os reflexos também aparecem nos indicadores financeiros. Segundo a McKinsey, estratégias consistentes de personalização podem elevar a receita em até 15% e aumentar o ROI em marketing em até 30%. A urgência do tema também é confirmada pelo mercado. O Personalization Maturity Report 2026, publicado pela Mastercard Dynamic Yield, mostra que 63% das organizações globais já tratam a personalização como prioridade estratégica ou parte central de sua cultura, embora a maioria ainda encontre dificuldades para integrar dados, audiências e execução.

“A convergência entre mecanismos gerativos, arquitetura de conteúdo e hiperpersonalização reforça uma nova etapa das estratégias de crescimento no varejo digital. Empresas podem estruturar conteúdos orientados por intenção, transformar dados comportamentais em inteligência para personalização e fortalecer sua presença nos novos ambientes de descoberta digital, aproximando tecnologia, experiência e resultados de negócio”, finaliza Teixeira.

## Eficiência operacional fortalece resultados na reparação automotiva

A competitividade no setor de reparação automotiva depende não somente da excelência técnica, mas também da capacidade de transformar a oficina em um negócio estruturado, produtivo e orientado à experiência do cliente. Essa foi a principal mensagem de Alessandro Barbosa durante o Oficina Brasil Conecta 2026, realizado entre os dias 24 e 26 últimos, em São Paulo.

Empresário do segmento há mais de 30 anos e fundador da Oficina Produtiva, Barbosa destacou que o crescimento sustentável das oficinas passa pelo equilíbrio entre três pilares: processos, pessoas e produtos. Segundo ele, a rentabilidade está diretamente ligada à padronização das operações, à boa gestão e à transparência no relacionamento com o cliente.

Ao longo da apresentação, o especialista mostrou que a jornada do consumidor

começa muito antes da chegada à oficina. Presença digital, atendimento ágil por canais como Instagram, Tik Tok e principalmente no WhatsApp Business, que tem destacada eficiência em conectar com os clientes. O agendamento online e uma recepção organizada são fatores que influenciam a decisão de compra e contribuem para elevar a conversão de clientes. Não despreze a máxima que diz que a primeira impressão é a que fica. Ninguém quer ser recepcionado em um lugar descuidado, sem boa aparência e bom atendimento na recepção.

Outro ponto de destaque foi a importância da organização interna. Layout adequado, gestão de estoque, diagnóstico criterioso, precificação correta, checklists e processos padronizados reduzem desperdícios, aumentam a produtividade da equipe e garantem maior qualidade na entrega dos

serviços. “A peça certa gera lucro; a peça errada gera prejuízo”, ressaltou. Barbosa também reforçou que o atendimento humanizado, a comunicação transparente durante o orçamento e um pós-venda estruturado fortalecem a fidelização e criam novas oportunidades de negócios. Para ele, oficinas que investem em gestão conseguem não apenas melhorar seus indicadores financeiros, mas também reter talentos e construir relações de confiança duradouras com os clientes. A falta de organização e de um bom ambiente de trabalho são responsáveis pela perda de bons talentos.

O evento Oficina Brasil Conecta 2026 reuniu empresários e profissionais interessados em aprimorar a eficiência operacional de suas empresas, demonstrando que produtividade é resultado de processos bem definidos, liderança consistente e foco permanente na experiência do consumidor.

www.netjen.com.br



## Transição energética

ActionAid debate impactos da mineração para a transição energética em encontro nacional de direitos humanos e empresas em São Paulo, no próximo 4 de agosto. Organização integra painel que discutirá os desafios da mineração para uma transição energética justa durante evento promovido pelo Pacto Global da ONU no Brasil. Maryellen Crisóstomo, especialista de Justiça Econômica da organização, participará do painel “Mineração para a transição energética: terras raras, minerais críticos e responsabilidade”. O evento é promovido pela Aliança pelos Direitos Humanos e Empresas (ADHE), uma iniciativa do Pacto Global da ONU - Rede Brasil para direcionar ações corporativas na proteção aos direitos humanos. O Encontro Brasileiro de Direitos Humanos e Empresas será realizado na Cinemateca Brasileira, das 9h às 20h, no Largo Sen. Raul Cardoso, 207 - Vila Clementino, São Paulo.

## Mudança do Clima

O Ministério da Cultura (MinC) realizará, entre os dias 4 e 7 de agosto, o 3º Seminário Internacional Cultura e Mudança do Clima, que integra a programação oficial da São Paulo Climate Week (SPCW). O evento reúne autoridades, especialistas, artistas e lideranças indígenas para debater a contribuição da cultura para o enfrentamento da crise climática. A abertura será realizada na terça-feira (4), às 10h, no Sesc 24 de Maio, em São Paulo, com participação da ministra da Cultura, Margareth Menezes, e do diretor regional do Sesc-SP, Luiz Galina. As inscrições são gratuitas, com vagas limitadas, pelo link: https://luma.com/88mk2gh6.

## Rastreabilidade

O Brasil já tem uma capacidade avançada de monitorar as cadeias produtivas da soja e da carne bovina, mas

precisa avançar na integração dos instrumentos disponíveis. Essa foi uma das conclusões de pesquisadores que analisaram 21 iniciativas de monitoramento e rastreabilidade socioambiental de dois dos principais produtos da agropecuária nacional. O resultado foi o estudo Rastreando a Responsabilidade: fortalecendo o monitoramento do desmatamento nas cadeias de suprimento de soja e carne bovina do Brasil, lançado na terça-feira, 28, pela organização ambiental WRI Brasil. O objetivo é compreender a atual capacidade do Brasil em acompanhar as crescentes exigências do mercado internacional. Das 21 iniciativas estudadas, foram analisadas dez voltadas à cadeia produtiva da soja e outras 11 adotadas na produção de carne bovina. Esses instrumentos buscam apoiar o monitoramento e a verificação dos processos de produção nos biomas Amazônia e Cerrado (ABR).

## Quotas / universidades

A jornalista e acadêmica Miriam Leitão participou da segunda conferência do ciclo “Pensar”, promovido pela Academia Brasileira de Letras (ABL). Ao longo da conferência, ela fez um resgate histórico da política de cotas raciais no Brasil, lembrando que sua implementação foi resultado de décadas de mobilização do Movimento Negro, de intelectuais e de organizações da sociedade civil. Ela destacou a atuação do ativista, intelectual e ex-parlamentar Abdias do Nascimento, considerado pioneiro na defesa das ações afirmativas no país. Ainda na década de 1980, Abdias apresentou no Congresso Nacional o primeiro projeto de lei propondo cotas e bolsas de estudo para estudantes negros, iniciativa que abriu caminho para o amadurecimento do debate sobre igualdade de oportunidades. Durante a apresentação, a acadêmica utilizou gráficos e dados da obra “O Impacto das Cotas: Duas Décadas de Ação Afirmativa no Ensino Superior Brasileiro”, organizada pelo sociólogo Luiz Augusto Campos, professor da UERJ, que acompanhou a conferência da plateia.

## Segurança pública também se constrói com moradia

Carlos Brito (\*)

O Rio de Janeiro vive há décadas uma guerra contra a violência. Mudam os governos e as estratégias policiais, mas a sensação de insegurança continua fazendo parte da rotina dos cariocas. O combate ao crime organizado exige inteligência e atuação firme das forças de segurança, mas é preciso reconhecer uma realidade muitas vezes ignorada: não existe segurança pública duradoura sem política urbana.

A violência prospera onde faltam oportunidades, infraestrutura e investimentos privados, o que procurei enfrentar no projeto habitacional que desenvolvi para a Zona Oeste. Investir em habitação popular também é investir em segurança pública. Segundo o IBGE, o Rio possui mais de 1.300 favelas, onde vivem cerca de 1,4 milhão de pessoas, muitas sem saneamento, mobilidade e serviços públicos de qualidade.

Ao mesmo tempo, a Fundação João Pinheiro estima que o Brasil possui um déficit habitacional superior a 6 milhões de moradias. Grande parte desse número está concentrado entre as famílias de menor renda, que acabam recorrendo à ocupação irregular, ao aluguel precário ou à autoconstrução sem planejamento. Quando bairros crescem sem infraestrutura, sem planejamento urbano e sem presença permanente do poder público, cria-se um ambiente onde organizações criminosas encontram espaço para exercer controle territorial, substituir o Estado e recrutar jovens que não enxergam perspectivas de futuro.

Depois de mais de cinco décadas atuando na construção civil na Zona Oeste, acompanhei essa realidade de perto. A região reúne quase metade da população da cidade e possui enorme potencial de expansão, mas ainda enfrenta desigualdades, crescimento desordenado e carência de infraestrutura. Não basta construir casas. É preciso construir bairros. No livro “O empresário construtor e o João de Barro”, apresento uma proposta para implantar, ao longo de 20 anos, um polo habitacional com 200 mil moradias populares distribuídas em 22 bairros da Zona Oeste,

priorizando regiões como Bangu, Campo Grande, Santa Cruz e Realengo. O projeto prevê saneamento, escolas, unidades de saúde, áreas de lazer, comércio, mobilidade e geração de empregos, promovendo um crescimento urbano planejado e reduzindo desigualdades.

Moradia digna representa muito mais do que um teto. Significa ruas iluminadas, transporte, serviços públicos, estabilidade, patrimônio e pertencimento. Diversos estudos mostram que a urbanização planejada reduz fatores associados à violência. É necessário ocupar o território por meio de infraestrutura e serviços, diminuir o espaço para a atuação do crime organizado e melhorar a qualidade de vida.

Defendo ainda que essa iniciativa seja acompanhada por programas de regularização fundiária e autoconstrução assistida, permitindo que milhares de famílias construam suas casas com apoio técnico, reduzindo custos, gerando qualificação profissional e movimentando a economia local.

A construção civil é uma poderosa ferramenta de transformação social. Além de reduzir o déficit habitacional, gera empregos, fortalece a economia e amplia as oportunidades para jovens que hoje vivem em áreas marcadas pela falta de perspectivas. A segurança pública não pode ser tratada apenas como política de repressão ao crime. Também precisa ser uma política de desenvolvimento urbano.

Quando uma família conquista uma moradia digna, ganha estabilidade. Quando um bairro recebe infraestrutura, ganha cidadania. E quando uma cidade reduz suas desigualdades, reduz também o espaço onde prosperam a violência e o crime organizado. O Rio de Janeiro precisa continuar investindo em policiamento. Mas, para alcançar resultados duradouros, também precisa investir em cidades mais planejadas, inclusivas e humanas. Porque a paz também se constrói tijolo por tijolo.

(\*) Carlos Brito é empresário da construção civil, escritor, jornalista e diretor presidente da Associação Empresarial e Comunitária de Campo Grande e adjacências.



## Mercado Automotivo

O mercado vai crescer. Mas isso não significa que haverá espaço para todos. A afirmação é de Murilo Briganti, COO da Bright Consulting, que estima inserção de 500 mil veículos/ano, até 2030, enquanto as marcas chinesas podem adicionar mais de 700 mil unidades no mesmo período... “À primeira vista, a conta parece não fechar. Mas ela revela justamente uma das principais transformações em curso no setor: o crescimento do mercado já não será suficiente para acomodar todos os competidores”, afirma. Para ele, o mercado automotivo continuará crescendo, mas esse crescimento será distribuído de forma muito desigual. Algumas empresas conseguirão ampliar seus volumes, enquanto outras perderão espaço mesmo diante de um setor maior do que o atual. “Essa é a diferença entre perder participação e perder volume”.

## Desacelera

Ainda de acordo com Murilo Briganti, COO da Bright Consulting, a partir de 2027, a dinâmica (acima comentada) muda. A expansão desacelera, enquanto a oferta de produtos, marcas e tecnologias continua aumentando. Nesse momento, o avanço dos novos competidores deixa de depender apenas da chegada de novos consumidores e passa a ocorrer, cada vez mais, por meio da substituição direta de volumes já existentes. “Isso não significa que todas as montadoras tradicionais seguirão a mesma trajetória. Algumas deverão preservar seus volumes mesmo perdendo participação. Outras poderão reagir por meio da renovação de portfólio, especialmente em SUVs, eletrificados e segmentos de maior crescimento. “O

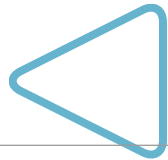
mesmo vale para as novas entrantes; o crescimento não deverá ser distribuído de forma homogênea entre elas. Escala, competitividade de produto, rede de distribuição, capacidade industrial e velocidade de execução continuarão sendo fatores decisivos”.

## CVM/Tokenização

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) abriu nova etapa da regulação de ativos digitais. O Grupo de Trabalho de Tokenização deverá apresentar em 60 dias um regime experimental para valores mobiliários negociados em redes distribuídas. O teste pode reduzir custos, mas terá de responder a uma pergunta: o que o investidor compra ao receber um token? Essa resposta definirá quem é o titular, quais direitos poderá exercer e contra quem reclamará se a operação falhar. O grupo estudará registro, depósito, custódia, negociação, liquidação e segurança cibernética.

## Estetika/Tendências

O Estetika 2026 realizará sua 32ª edição entre 31 de julho e 2 de agosto, no São Paulo Expo, com feira de negócios, congresso científico, simpósios e workshops gratuitos. Considerado uma das principais plataformas de atualização e relacionamento do setor na América Latina, o evento reunirá mais de 180 marcas de equipamentos, dermocosméticos e serviços. A expectativa dos organizadores é receber mais de 27 mil visitantes. A programação abordará temas que vêm transformando a prática profissional, como estética regenerativa, harmonização facial, bioestimuladores, epilação de alta precisão, inteligência artificial e os impactos das canetas emagrecedoras na saúde estética. congressoestetika.com.br/informacoes-gerais



# Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (\*)

### Jetour T2 4x4 chega ao Brasil com maior bateria entre PHEVs

A Jetour lança o T2 XWD 4x4, SUV híbrido plug-in com tração integral e potência combinada de 597 cv, resultado da soma do motor 1.5 turbo a gasolina e três motores elétricos – dois no eixo dianteiro e um no traseiro. A T2 4x4 custa promocionais R\$ 339.900.

É o carro de maior potência e torque entre os PHEVs de até R\$ 500 mil vendidos no país. É do T2 também a maior bateria entre os PHEVs: 43,24 kWh, que segundo o Inmetro alcança 106 km no modo elétrico.

A recarga de 20% a 80% leva 36 minutos em carregador DC de 40 kW, 4 horas em wallbox de 7 kW ou cerca de 7 horas em tomada convencional de 3,4 kW.

O Jetour T2 4x4 tem garantia de 7 anos ou 150 mil km para o conjunto completo e de 8 anos ou 160 mil km para bateria de alta tensão e motores elétricos.



Jetour T2 XWD.

### Projeto de caminhão a hidrogênio ganha

A GWM Brasil deu início às primeiras negociações comerciais do seu caminhão a hidrogênio no país após o primeiro abastecimento do veículo com hidrogênio verde produzido no Senai Cimatec Park, em Camaçari (BA).

O centro é resultado de parceria entre Senai Cimatec, Hytron e Petrogal Brasil, com apoio da ANP e da Embra-pii. A tecnologia é desenvolvida pela FTXT, subsidiária

chinesa da GWM responsável por células a combustível a hidrogênio, comercializada fora da China sob a marca GWM Hydrogen.

O caminhão testado no Cimatec já percorreu mais de 500 km no local e deve somar 1.000 km rodados nos próximos dois meses.

Além da venda de veículos novos, a empresa avança com o retrofit, conversão de caminhões a diesel em veículos movidos a célula de combustível de hidrogênio sobre o chassi já existente, uma alternativa mais rápida e barata de descarbonização por dispensar a substituição integral da frota.

O caminhão desenvolvido pela GWM Hydrogen é um FCEV equipado com bateria de 105 kWh e cilindros para até 40 kg de hidrogênio a 350 bar, entregando até 400 kW (544 cv) de potência e autonomia de até 500 km.



GWM Hydrogen powered by FTXT.

### Elétricos e híbridos seminovos são bom negócio para lojistas

Levantamento da Megadealer com dados da plataforma Auto Avaliar mostra que os veículos eletrificados e híbridos das marcas chinesas BYD e GWM atingiram ROI médio de 129% no mercado de usados e seminovos em junho, ante uma média geral de 73% de todas as montadoras e categorias.

O resultado indica que a demanda por eletrificados também é forte no mercado de seminovos, o que tende a posicionar os elétricos usados de forma mais rentável para lojistas em relação aos zero-km.

O tíquete médio dos usados atingiu R\$ 89.871 no período, com margem bruta em leve queda devido à pressão de precificação sobre o segmento, com giro mais rápido em troca de margem menor. Dados da Fenauto apontam que o mercado de seminovos e usados superou 9 milhões de unidades comercializadas no primeiro semestre, alta de 8,7% ante o mesmo período de 2025.

Hoje observa-se uma disputa entre as próprias asiáticas por fatia de mercado no Brasil, com mais de 20 marcas chinesas instaladas no país. A estratégia inicial de eletrificação premium e recursos tecnológicos deu lugar à disputa por volume em carros de entrada e SUVs compactos, com preço como principal fator de decisão de compra.



Dolphin Mini.

### Eletropostos para empresas e condomínios

A NeoCharge desenvolveu um programa que permite a empresas e condomínios transformar seus espaços em pontos de recarga públicos ou semipúblicos para veículos elétricos. Um estudo da EVgo indicou que cerca de 80% dos motoristas realizam compras ou utilizam serviços nas proximidades enquanto seus veículos carregam.

Pelo modelo de negócio, a NeoCharge realiza a análise de viabilidade técnica sem custo para o empreendimento, fornece os equipamentos, executa a infraestrutura e opera a estação, com reembolso integral da energia consumida, o que elimina custos de investimento, instalação e operação para o parceiro, que passa a receber participação sobre cada recarga realizada.

(\*) - É economista e jornalista especializada no setor automotivo, editora do portal [www.viadigital.com.br](http://www.viadigital.com.br) e do canal @viadigitalmotors no YouTube. E-mail: [lucia@viadigital.com.br](mailto:lucia@viadigital.com.br)

## Debate deixa de ser sobre pagamentos e passa a ser sobre soberania digital

**Rafael Nakamoto (\*)**

O Pix nasceu para resolver um problema doméstico: tornar pagamentos mais rápidos, baratos e acessíveis. Em menos de seis anos, porém, tornou-se algo muito maior. Hoje, o sistema movimenta cerca de R\$ 40 trilhões por ano, conecta praticamente toda a população bancarizada e funciona como a principal infraestrutura de pagamentos do país. Talvez justamente por isso tenha entrado no radar do governo de Donald Trump.

A recente decisão dos Estados Unidos de incluir os serviços brasileiros de pagamentos eletrônicos entre os pontos questionados na investigação comercial conduzida pelo USTR mostra que a discussão já não se limita a tarifas ou relações bilaterais. Pela primeira vez, uma infraestrutura pública de pagamentos passa a ser tratada como elemento relevante em uma disputa comercial internacional.

É importante compreender que essa não é apenas uma discussão sobre o Pix. O que está em jogo é quem controlará os “trilhos” por

onde circula o dinheiro na economia digital. Durante décadas, os sistemas globais de pagamento foram dominados por empresas privadas e por infraestruturas financeiras internacionais. Cartões, redes de liquidação e transferências internacionais concentraram enorme poder econômico e estratégico. O Pix introduziu uma lógica diferente: uma infraestrutura pública, interoperável, aberta à inovação privada e disponível 24 horas por dia.

Essa mudança reduz custos para empresas, aumenta a competição entre instituições financeiras e melhora a eficiência da economia. O maior benefício, porém, é menos visível: a redução da fricção econômica. Quando um pagamento deixa de levar dias para ser liquidado e passa a ocorrer em segundos, empresas recebem antes, reduzem sua necessidade de capital de giro e conseguem operar com maior eficiência.

Em um sistema que movimenta aproximadamente R\$ 40 trilhões por ano, cada redução de apenas 0,1% nos custos de transação representa algo próximo de R\$ 40

bilhões de valor econômico gerado para a sociedade. Considerando que o Pix substituiu operações que frequentemente custavam entre 0,5% e 3%, o ganho agregado para a economia brasileira é potencialmente muito superior. Por isso, reduzir o debate à ideia de que o Pix concorre com empresas americanas é simplificar excessivamente um fenômeno muito mais amplo.

Na prática, o Pix não impede a atuação de bandeiras internacionais nem elimina outros meios de pagamento. Cartões continuam relevantes, especialmente para operações parceladas, crédito e transações internacionais. O que mudou foi o ambiente competitivo. O consumidor passou a ter mais opções e o mercado precisou responder com produtos melhores e custos menores.

O sucesso do Pix não pode ser explicado apenas pela atuação do Banco Central. O sistema exigiu investimentos bilionários de bancos, fintechs e demais participantes do Sistema Financeiro Nacional para adaptação tecnológica, integração e inovação. O resultado foi um

ecossistema que hoje serve de referência para diversos países interessados em desenvolver sistemas instantâneos de pagamento. É justamente aí que surge uma oportunidade para o Brasil.

Mais do que exportar o Pix como produto, faz sentido compartilhar a experiência regulatória, os padrões de interoperabilidade e o modelo de governança que permitiram sua implementação. Países latino-americanos e economias emergentes enfrentam desafios semelhantes e podem se beneficiar desse conhecimento.

Outra fronteira igualmente promissora é a integração entre sistemas de pagamentos instantâneos. Tecnicamente, já seria possível conectar o Pix a plataformas como o UPI indiano e outros arranjos nacionais. Os maiores desafios não são tecnológicos, mas regulatórios: câmbio, prevenção à lavagem de dinheiro, compliance e governança internacional. Superados esses obstáculos, abre-se espaço para uma nova geração de pagamentos internacionais mais rápidos e baratos, especialmente para remessas, turismo e comércio

eletrônico.

Não por acaso, o tema ganhou dimensão global. Quem controla as infraestruturas financeiras exerce influência sobre fluxos de capital, inovação e competitividade. A decisão do governo americano de incluir os serviços brasileiros de pagamento eletrônico na investigação comercial demonstra que essas plataformas deixaram de ser apenas ferramentas tecnológicas e passaram a integrar a agenda estratégica dos países.

O maior legado do Pix talvez não seja a rapidez das transferências, mas a demonstração de que inovação pública e investimento privado podem conviver para gerar ganhos expressivos de eficiência econômica. Se antes o Brasil importava modelos financeiros, hoje produz uma infraestrutura capaz de influenciar o debate global sobre pagamentos digitais. E isso explica por que o Pix deixou de ser apenas um meio de pagamento para se tornar um ativo estratégico da economia brasileira.

(\*) Rafael Nakamoto é CEO e Fundador da Vitório e acumula mais de 16 anos em Private Equity, Conselho e posições C-Level.

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

www.netjen.com.br

3106-4171

# Reforma Tributária vai mudar a precificação das agências de comunicação e exige cinco ações imediatas

Especialista explica como a chegada do IBS e da CBS deve afetar a formação de preços, a margem de lucro e a gestão financeira das empresas de comunicação

A obrigatoriedade do preenchimento dos campos de IBS e CBS nos documentos fiscais eletrônicos, que entra em vigor em 3 de agosto de 2026, deve provocar mudanças que vão além da área tributária. Para empresas de serviços, como agências de publicidade, assessorias de imprensa, produtoras e negócios de comunicação, a nova etapa operacional da Reforma Tributária tende a influenciar a precificação dos serviços, a negociação de contratos, a margem de lucro e o planejamento financeiro.

Para Robson Araújo, contador, especialista em Direito Tributário, CEO da Smart-Solve, consultoria especializada em gestão financeira, contábil, fiscal, trabalhista e previdenciária para empresas de serviços, a Reforma Tributária altera a lógica de gestão das empresas e exige que empresários revisem decisões comerciais antes mesmo das novas regras estarem plenamente em vigor. “A discussão não deve ficar restrita ao imposto que será pago. O empresário precisa entender como a nova tributação afeta a formação do preço, a margem de contribuição e a rentabilidade dos contratos. Quem não fizer essa análise pode reduzir a lucratividade sem perceber”, afirma.

O momento é particularmente relevante para empresas do setor de serviços, que segundo o IBGE, o segmento de informação e comunicação acumula crescimento de 6,4% no volume de serviços em 2026 até abril, enquanto os serviços profissionais, administrativos e complementares também mantêm desempenho positivo, reforçando a importância econômica das empresas que atuam com publicidade, marketing, comunicação e consultoria.



Na avaliação do especialista, a mudança exige que as empresas deixem de tratar a precificação apenas como uma decisão comercial. O cálculo do valor de um contrato passa a depender também da estrutura tributária, dos custos operacionais e da capacidade de preservar margem de lucro durante a transição para o novo sistema.

“O empresário acostumou a calcular o preço considerando custos, despesas e concorrência. Agora será necessário incorporar a lógica tributária nessa equação. Em muitos casos, não será o imposto isoladamente que fará diferença, mas a forma como ele interfere na rentabilidade do negócio”, explica Robson.

Outro ponto que deve ganhar espaço nas empresas é a revisão dos contratos firmados com clientes. Modelos comerciais de longo prazo, reajustes automáticos e negociações fechadas antes da implementação das novas regras podem exigir reavaliação para evitar desequilíbrios financeiros.

**Como as agências podem se preparar para a Reforma Tributária**  
Segundo o especialista em crescimento empresarial, a adaptação não deve

começar apenas quando as novas exigências fiscais estiverem em vigor. Para reduzir riscos financeiros durante a transição, algumas medidas podem ser adotadas desde já.

“O primeiro passo é revisar a formação de preços considerando a nova estrutura tributária, e não apenas os custos atuais. Também é importante mapear contratos de longo prazo, avaliar como a mudança pode afetar a margem de lucro e garantir que as áreas financeira, fiscal e comercial trabalhem de forma integrada. Empresas que deixam essas análises para a última hora tendem a perder previsibilidade e poder de negociação”, afirma Robson.

Na avaliação do executivo, cinco ações podem facilitar essa adaptação:

- revisar a forma como os serviços são precificados para garantir que a margem de lucro continue saudável;
- atualizar sistemas e processos para atender às novas exigências do IBS e da CBS;
- integrar as equipes financeira, fiscal e comercial para que as decisões sejam

tomadas com base nas mesmas informações;

- identificar quais serviços podem ser mais afetados pela nova tributação e calcular seus impactos antes de definir os preços;
- acompanhar indicadores de rentabilidade para medir como a Reforma Tributária afeta o resultado do negócio.

## A nova tributação exige decisões conectadas

Segundo o executivo, esse movimento também amplia a necessidade de integração entre as áreas financeira, fiscal e comercial. “Durante muitos anos, essas decisões ficaram separadas dentro das empresas. Com a Reforma Tributária, precificação, planejamento tributário e estratégia comercial passam a fazer parte da mesma discussão. Quem integrar essas informações terá mais previsibilidade para crescer”, afirma.

A adaptação também representa uma oportunidade para fortalecer a gestão. Para o especialista, empresas que utilizarem esse período para revisar processos, indicadores financeiros e critérios de formação de preços tendem a enfrentar a transição com menor exposição a riscos e maior capacidade de preservar competitividade.

“Não é apenas uma mudança de legislação. É uma revisão da forma como a empresa toma decisões financeiras e comerciais. Quem aproveitar esse momento para estruturar a gestão poderá transformar uma obrigação tributária em uma vantagem competitiva”, conclui.

# No competitivo mercado de eventos, o que sobressai é a conexão

Rodrigo do Carmo (\*)

*Durante muito tempo, o mercado de eventos foi pautado por uma lógica simples: impressionar*

Quanto maior a estrutura, mais sofisticada a decoração e mais caro o buffet, maior parecia ser o sucesso de uma celebração. Essa realidade, porém, mudou. Hoje, o maior valor de um evento não está apenas no que se vê, mas no que se sente.

A chamada economia da experiência transformou profundamente o setor de eventos no Brasil. Em um tempo em que produtos e serviços se tornaram cada vez mais semelhantes, a diferença passou a estar na capacidade de criar conexões genuínas. As pessoas já não investem apenas em uma festa, mas em momentos que façam sentido, que despertem emoções e que permaneçam vivos na memória.

Essa mudança também alterou o comportamento dos profissionais. Não basta dominar a técnica ou entregar uma execução impecável. É preciso compreender histórias, identificar expectativas e construir experiências personalizadas. O sucesso de um evento deixou de ser medido apenas pela grandiosidade da produção e passou a ser percebido pelas emoções que desperta em quem participa.

Esse movimento fortaleceu um mercado mais humano. Celebrantes, cerimonialistas, fotógrafos, músicos, decoradores e tantos outros profissionais passaram a ocupar um papel estratégico: transformar desejos em experiências memoráveis. Cada detalhe ganhou significado, porque deixou de ser apenas um item da organização para se tornar parte da narrativa vivida pelos convidados.

Ao mesmo tempo, essa transformação elevou o nível de exigência do público. As pessoas valorizam autenticidade. Percebem quando um evento foi construído com intenção e quando apenas reproduz fórmulas prontas. A personalização deixou de ser um diferencial e passou a representar uma expectativa natural.

A economia da experiência não tornou os eventos mais caros. Tornou-os mais conscientes. O investimento deixou de estar concentrado apenas na aparência e passou a priorizar aquilo que realmente permanece após o encerramento da celebração: as lembranças, os sentimentos e as histórias que continuarão sendo contadas por muitos anos.

Toda essa transformação também trouxe uma importante lição aos profissionais do setor: quem deseja criar experiências memoráveis precisa aprender a ouvir antes de executar. A escuta atenta deixou de ser uma habilidade desejável para se tornar uma competência essencial. Não existe intenção sem compreensão. Somente quando conhecemos a história, os valores e as expectativas de cada cliente conseguimos criar algo que faça sentido para ele. No fim, personalizar não é fazer diferente por fazer. É fazer aquilo que verdadeiramente representa quem será protagonista daquela experiência.

No fim das contas, o maior patrimônio de um evento nunca foi sua estrutura. Sempre foi a capacidade de marcar pessoas. E, em um mercado cada vez mais competitivo, serão os profissionais capazes de transformar emoção em valor que continuarão fazendo a diferença.

(\*) Celebrante, mestre de cerimônias, palestrante com mais de 17 anos de atuação no mercado e autor do livro “Celebrar com Excelência”

## Colniza Colonização Comércio e Indústria Ltda

CNPJ nº 43.424.134/0001-42 - NIRE 35.201.076.828  
Edital de Convocação para Reunião de Sócios

Ficam convocados os Srs. Sócios para reunião a ser realizada, no dia 17/08/2026, às 11hs, em 1ª convocação, na sede da Sociedade na Avenida Dr. Churci Zaidan, nº 80, bloco C, 4º andar, Vila Cordeiro, São Paulo, SP, CEP 04583-110, para discutir e deliberar acerca da seguinte ordem do dia: (i) Aceitação da Renúncia de Administrador, (ii) Permanência dos Demais Administradores, (iii) Outros assuntos de interesse da sociedade. São Paulo, 28/07/2026. **Administradores.**

**EDITAL DE CONVOCAÇÃO**  
FORZA SANTO IRINEU SPE LTDA, CNPJ nº 52.135.974/0001-86, representada por ÂNGELO BELLIZZI, CPF 806.853.908-53, MAURO PAOLIELLO, CPF/MF 649.911.648-34, VICTOR ANTONIO BERTO DI FRANCESCO, CPF 418.845.738-43, CONVOCAM a comparecer na assembleia geral extraordinária designada para o dia 18 de agosto de 2026, na Rua Costa Aguiar, 1646, Ipiranga, São Paulo/SP, a fim de deliberar sobre a retirada do sócio minoritário por justa causa LUCCA GIOVANNI ALMEIDA SOCCI (art. 1.085, CC) e a não aceitação de duas herdeiras do sócio falecido LUIZ CARLOS VILLAVEUDE JUNIOR, RG 15.895.828 SSPSP e CPF 092.568.858-40. Desta forma convoca para comparecimento na assembleia acima designada LUCCA GIOVANNI ALMEIDA SOCCI, brasileiro, natural de São Paulo/SP, economista, solteiro, maior, portador da cédula de identidade RG nº 50.220.544-1 SSPSP, inscrito no CPF/MF sob o nº 385.434.838-18, residente e domiciliado no Município de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, na Rua Adalberto Pajubá, nº 957, Bloco B, Apt. 11, Sumaré/SP, CEP. 14055-220 (sócio que será dispensado por justa causa, art. 1.085, CC) e as duas herdeiras do sócio falecido LUIZ CARLOS VILLAVEUDE JUNIOR, herdeira: ISABELA ARAUJO VILLAVEUDE, brasileira, solteira, médica, RG. 36.301.320-9 SSP-SP e CPF. 383.862.938-21, domiciliada nesta Capital, onde reside na Rua Menaldo Rodrigues, 44, Jardim Luzitânia e a herdeira: GABRIELA ARAUJO VILLAVEUDE, brasileira, solteira, engenheira, RG. 33.851.907-5 SSP-SP e inscrita no CPF 383.862.938-88, domiciliada nesta Capital, onde reside na Rua Menaldo Rodrigues, 44, Jardim Luzitânia (não aceitação na sociedade). São Paulo, 28 de julho de 2026. K-29w3007

O JORNAL CERTIFICA  
AS PUBLICAÇÕES LEGAIS  
COM PONTUALIDADE E  
TRANSPARÊNCIA, CUMPRINDO  
AS NORMAS JURÍDICAS.  
AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



# As cidades precisam se preparar para chegada dos e-VTOLs

Marcus Cunha (\*)

*E o mercado imobiliário também*

Durante muito tempo, falar em carros voadores parecia um exercício de imaginação. Hoje, essa discussão deixou de ser apenas ficção científica para se tornar uma pauta concreta do planejamento urbano. A questão já não é quando os e-VTOLs (electric Vertical Take-Off and Landing), aeronaves elétricas de pouso e decolagem vertical, chegarão às cidades, mas se elas estarão preparadas para recebê-los. E essa preparação precisa começar muito antes do primeiro carro voador da Embraer decolar, previsto para 2027. Ela deve iniciar imediatamente, no planejamento urbano e, consequentemente, no mercado imobiliário.

A história mostra que a mobilidade sempre redesenhou as cidades. Ferrovias, rodovias, metrô e corredores de ônibus transformaram a forma como os bairros cresceram, influenciaram onde as pessoas escolheram morar e mudaram a maneira como os empreendimentos imobiliários passaram a ser concebidos. Com a mobilidade aérea urbana, esse processo tende a se repetir. Ignorar essa transformação seria repetir um erro que as cidades já cometeram em outros momentos da história.

Pesquisas da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) indicam que os e-VTOLs despontam como uma alternativa capaz de reduzir em até 40% o tempo de deslocamento e diminuir em 30% as emissões de carbono em comparação com helicópteros convencionais, além de ampliar a conectividade entre diferentes regiões.

Mas o sucesso dessa tecnologia dependerá menos das aeronaves e muito mais da capacidade de adaptação das cidades. Isso significa investir em infraestrutura, estabelecer regras para a operação desse novo modal e integrá-lo aos sistemas de transporte já existentes. O Framework de Mobilidade Aérea Urbana em São Paulo (ScienceDirect, 2026) propõe um modelo baseado em dados que integra fatores socioeconômicos e operacionais, demonstrando que cidades que se antecipam conquistam vantagem competitiva, ampliam a acessibilidade e se tornam mais preparadas para o futuro.

Essa discussão, entretanto, não diz respeito apenas ao poder público. Ela também envolve diretamente o mercado imobiliário. Afinal, os empreendimentos planejados hoje continuarão fazendo parte da paisagem urbana nas próximas décadas. Pensar em infraestrutura preparada para novas formas de mobilidade significa desenvolver bairros mais resilientes, conectados e capazes de acompanhar a evolução das cidades. Na minha visão, essa já deveria ser uma preocupação presente em qualquer projeto urbanístico de longo prazo.

Neste contexto, os vertipontos assumem papel fundamental. Diferentemente dos helipontos convencionais, essas

estruturas precisam atender a requisitos específicos de operação, segurança, abastecimento energético e fluxo de passageiros. O Estudo de Viabilidade de Vertiportos em São Paulo (PIPE/FAPESP-2025) demonstra que a infraestrutura atualmente existente não será suficiente para suportar uma futura operação em larga escala, exigindo planejamento de longo prazo.

Não por acaso, alguns loteamentos residenciais e bairros planejados já incluem helipontos e vertipontos em seus projetos urbanísticos, como é o caso do Gran Reserva Treviso, em Paulínia, interior de São Paulo. Mais do que um diferencial de infraestrutura, essa iniciativa representa uma forma de incorporar flexibilidade aos empreendimentos diante de um cenário em constante transformação. Trata-se de uma decisão que revela visão de futuro sobre a evolução da mobilidade. Posteriormente, esses locais podem ser adaptados para operações com e-VTOLs, desde que atendam às exigências técnicas e regulatórias.

Essa visão também influencia a valorização imobiliária. Cada vez mais, compradores procuram empreendimentos que ofereçam não apenas qualidade construtiva e áreas de lazer, mas também integração com infraestrutura moderna, facilidade de acesso e capacidade de adaptação às novas demandas urbanas. Acredito que, nos próximos anos, essa característica deixará de ser um diferencial para se tornar um atributo esperado pelo mercado.

Enquanto isso, a indústria acelera seus investimentos. Empresas nacionais, como a Eve Air Mobility, da Embraer, e fabricantes internacionais avançam no desenvolvimento de aeronaves elétricas e trabalham para viabilizar operações comerciais ainda nesta década. A tecnologia evolui rapidamente e reforça uma certeza: a mobilidade aérea urbana deixará de ser exceção para integrar, gradualmente, o cotidiano das grandes cidades.

Por isso, discutir os e-VTOLs vai muito além de falar sobre aeronaves. Trata-se de refletir sobre o futuro das cidades e sobre como queremos ocupar o espaço urbano nos próximos anos. O mercado imobiliário, que historicamente acompanha e muitas vezes, antecipa as transformações da sociedade, não pode assumir uma postura passiva diante desse cenário. Projetar empreendimentos preparados para uma nova realidade de mobilidade significa contribuir para cidades mais eficientes, sustentáveis e conectadas.

O futuro da mobilidade não será construído apenas nos céus. Ele começa no chão, nas decisões de planejamento urbano e nos projetos imobiliários desenvolvidos hoje. Quem compreender essa transformação desde agora ajudará a construir cidades mais preparadas para atender às necessidades de amanhã.

(\*) Diretor de Marketing e Novos Negócios da Granlote Urbanismo.

# Educação executiva ganha espaço para suprir lacunas de qualificação nas empresas

Escassez de talentos e maior complexidade dos negócios levam empresas a investir em universidades corporativas e formação técnica própria

A dificuldade para contratar profissionais qualificados tem levado empresas a assumir um papel cada vez mais ativo na formação de talentos. Segundo a Pesquisa de Escassez de Talentos 2025, do ManpowerGroup, 81% das empresas brasileiras relatam dificuldades para contratar profissionais preparados, um dos maiores índices da série histórica e acima da média global, de 74%. O desafio é ainda mais evidente em áreas como finanças, contabilidade, tributário e compliance, pressionadas pelas constantes mudanças regulatórias e pela crescente exigência por governança.

É nesse contexto que o Grupo BLB consolidou a BLB Escola de Negócios, criada em 2015 para atender à demanda do mercado por capacitação em contabilidade e auditoria diante da adoção das normas internacionais de conta-



bilidade (IFRS). Desde então, ampliou sua atuação para áreas como finanças, governança, auditoria e tributário e já capacitou mais de 5 mil profissionais.

Além da atuação voltada ao mercado, os conteúdos da BLB Escola de Negócios também são utilizados internamente por meio da UBLB, universidade corporativa do Grupo BLB, responsável pela formação dos colaboradores. Entre

75% e 80% do quadro atual iniciou a carreira como trainee e foi desenvolvido dentro da empresa.

“O mercado mudou mais rápido do que a formação tradicional conseguiu acompanhar. A BLB Escola de Negócios nasceu justamente para aproximar teoria e prática e preparar profissionais para desafios que mudam constantemente. Hoje, a educação executiva faz parte da es-

tratégia de crescimento das empresas”, afirma Rodrigo Barbeti.

## Formação prática para um mercado em transformação

Atualmente, o projeto reúne 49 cursos, com cargas horárias entre quatro e 40 horas. Entre as formações mais recentes estão programas sobre reforma tributária, governança, fluxo de caixa, planejamento financeiro e compliance, desenvolvidos para atender às novas demandas regulatórias e de gestão das empresas.

Para Barbeti, a tendência é que iniciativas como essas ganhem ainda mais relevância nos próximos anos. “Mais do que treinar equipes, a educação executiva passou a ser uma ferramenta para acelerar o desenvolvimento de lideranças, fortalecer a gestão e aumentar a competitividade das empresas”, afirma.

# A ressaca da IA: por que o lucro prometido pela tecnologia ainda não apareceu no balanço das grandes empresas?

Carlos Eduardo Carvalho (\*)

A Inteligência Artificial nunca avançou tão rapidamente nas empresas quanto atualmente. Segundo a pesquisa The State of AI: Global Survey 2025, da McKinsey, o uso corporativo de IA generativa saltou de 33% em 2023 para 79% em 2025. Ao mesmo tempo, cresce uma pergunta inevitável entre executivos e investidores: se a tecnologia está sendo adotada em larga escala, por que os resultados financeiros ainda não acompanham esse movimento? A resposta, na minha visão, está menos na capacidade da IA e mais na forma como as organizações estão conduzindo essa transformação.

Nos últimos anos, criou-se a expectativa de que a Inteligência Artificial entregaria ganhos financeiros quase imediatos. A popularização dos modelos de linguagem tornou a tecnologia acessível a um número muito maior de pessoas e empresas, acelerando sua adoção em diferentes setores. O entusiasmo foi legítimo, mas criou uma interpretação equivocada: a de que implementar uma solução de IA seria suficiente para transformar indicadores financeiros.

A principal confusão dessa corrida está em tratar produtividade e lucro como sinônimos. A IA pode reduzir o tempo gasto em tarefas, acelerar análises, automatizar atividades e ampliar a capacidade das equipes. Porém, esse ganho só chega ao balanço quando a empresa consegue transformar eficiência em redução real de custos, aumento de receita ou novas oportunidades de negócio. Produtividade é um meio. Resultado financeiro é a consequência de decisões estratégicas tomadas a partir dela.

É justamente nesse intervalo que muitas organizações estão encontrando dificuldades. Em diversos casos, a adoção da IA começou antes de uma reflexão mais profunda sobre quais problemas de negócio deveriam ser resolvidos. A tecnologia passou a ser vista como ponto de partida, quando deveria ser uma ferramenta para executar uma estratégia previamente definida. Sem clareza de objetivos, dados preparados e processos estruturados, projetos promissores dificilmente conseguem gerar impacto sustentável.

O Gartner estima que, até o final do ano de 2026, cerca de 60% dos projetos de IA serão abandonados por falta de dados preparados, enquanto 63% das organizações ainda não possuem, ou sequer sabem se possuem, práticas adequadas de gestão de dados para sustentar essas iniciativas. Esse cenário mostra que o desafio da IA não está apenas na escolha da ferramenta, mas na construção dos fundamentos necessários para que ela funcione dentro da realidade de cada empresa.

Outro ponto importante é entender que IA não deve ser tratada como um projeto exclusivamente tecnológico. A



transformação gerada por essa tecnologia envolve processos, pessoas, modelos operacionais e formas de criar valor. Empresas que conseguem capturar resultados são aquelas que envolvem a alta liderança, desenvolvem uma cultura orientada por dados, revisam processos e definem casos de uso conectados diretamente aos objetivos estratégicos do negócio.

Também estamos entrando em uma nova fase dessa jornada. Depois de um período marcado por grandes expectativas, o mercado começa a cobrar evidências concretas de retorno. Esse movimento é natural e acompanha o comportamento descrito pelo Hype Cycle, do Gartner, no qual tecnologias disruptivas passam por uma fase inicial de entusiasmo até chegarem a um momento de maior maturidade e comprovação de valor. A IA generativa parece estar justamente nessa transição.

Essa mudança exige que as empresas revejam como avaliam seus investimentos. Métricas como número de usuários, quantidade de prompts ou volume de iniciativas implementadas mostram adoção, mas não necessariamente impacto. O que realmente importa é entender se a tecnologia está contribuindo para reduzir custos, aumentar receita, melhorar margens e gerar vantagem competitiva. Sem essa conexão, a IA corre o risco de permanecer como uma promessa interessante, mas distante dos resultados esperados.

Acredito que a chamada “ressaca da IA” não represente uma frustração com a tecnologia, mas uma correção de expectativas. Toda inovação disruptiva passa por um momento em que as promessas precisam encontrar a realidade das organizações. A diferença entre empresas que apenas adotam IA e daquelas que realmente geram valor estará na capacidade de transformar tecnologia em estratégia, produtividade em resultado e investimento em geração de valor contínua.

(\*) CEO e Sócio-Diretor da Bridge & Co.

# Condições macroeconômicas mais fracas pressionam a qualidade de crédito

O rápido crescimento do crédito ao consumidor sem garantia elevou o endividamento além da capacidade de pagamento dos tomadores.

Os desafios relacionados à qualidade dos ativos estão se intensificando nos bancos da América Latina, à medida que condições macroeconômicas mais fracas, inflação persistente e mudanças na dinâmica do crédito reduzem a capacidade de pagamento dos tomadores após três anos de forte crescimento do crédito, de acordo com relatório da Moody's.

Na Argentina, os empréstimos inadimplentes ao consumidor (NPLs, em inglês) estão aumentando rapidamente após uma expansão do crédito depois de anos de restrições. No Brasil, famílias e empresas enfrentam taxas de juros domésticas e internacionais elevadas por um período prolongado e bancos mais seletivos, o que pressiona as condições de refinanciamento enquanto os consumidores continuam lidando com altos níveis de endividamento e juros elevados. Além disso, recentes inadimplências corporativas de grande porte no Brasil e o aumento dos créditos problemáticos nas carteiras de varejo e de pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil e na Argentina também contribuem para a retração do crédito. Os bancos colombianos estão saindo de um ciclo de crédito difícil, embora uma mudança no ciclo monetário possa



retardar sua recuperação. No México, novas fintechs e bancos digitais estão remodelando a concorrência e estimulando uma maior expansão do crédito ao varejo, o que provavelmente alterará os padrões históricos de risco de ativos.

A qualidade dos ativos das famílias está se deteriorando na maioria dos principais sistemas bancários da América Latina. O rápido crescimento do crédito ao consumidor sem garantia elevou o endividamento além da capacidade de pagamento dos tomadores. A Argentina registrou a deterioração mais acentuada, com os NPLs das pessoas físicas atingindo o maior nível em mais de duas décadas à medida que as taxas de juros reais se tornaram positivas e a renda disponível enfraqueceu. No Brasil, o aumento do endividamento dos consumidores

reflete o crescimento de novos produtos de crédito e o maior apetite ao risco dos bancos digitais, enquanto riscos inflacionários e fiscais continuam a pressionar a qualidade futura dos ativos. O México se destaca por seu nível relativamente baixo de endividamento, embora o crescimento econômico mais fraco e a rápida expansão do crédito ao consumidor criem focos de risco, à medida que as baixas contábeis (write-offs) aumentam. Na Colômbia, o renovo do aperto das condições monetárias desafia a sustentabilidade da recuperação observada desde 2025.

A deterioração é mais contida nas carteiras corporativas, mas há vulnerabilidades. As empresas brasileiras têm recorrido cada vez mais ao crescimento dos mercados domésticos de capitais para compensar os altos custos de

financiamento, o que reduziu as exposições concentradas em um único tomador nas carteiras dos bancos, mitigando o impacto de perdas por deterioração de crédito. No entanto, empresas menores, que dependem mais do financiamento bancário e de garantias governamentais, são mais vulneráveis ao aperto das condições financeiras, aumentando a pressão sobre os balanços dos bancos. Um setor agrícola já pressionado no Brasil enfrenta custos mais elevados de fertilizantes, taxas de juros muito altas e uma probabilidade crescente de um forte ciclo climático do El Niño. Na Argentina, os créditos problemáticos das PMEs aumentaram acentuadamente à medida que o crescimento do crédito foi retomado em um ambiente de taxas de juros elevadas e voláteis e menor erosão da dívida impulsionada pela inflação. Os NPLs corporativos atingiram 3.3% em maio de 2026, embora taxas de juros mais baixas possam ajudar a estabilizar a qualidade dos ativos. A normalização das carteiras de atacado na Colômbia também tem ficado para trás, enquanto o México manteve índices de NPLs corporativos muito fortes e estáveis, com empresas maiores se beneficiando de receitas diversificadas e acesso aos mercados de capitais.

## O Pix já não cabe mais na discussão sobre meios de pagamento

Felipe Negri (\*)

Por muito tempo, o Pix foi celebrado como uma inovação bem-sucedida. E foi. Reduziu fricções, acelerou transações, ampliou o acesso ao sistema financeiro e se tornou parte da rotina econômica do país. Mas essa já não é mais a principal história sobre ele.

O Pix deixou de ser apenas uma solução eficiente de pagamentos e passou a ocupar o centro de discussões maiores, que envolvem regulação, competição, política pública, interesse comercial e soberania econômica. Isso acontece porque o sucesso de uma infraestrutura muda a natureza do debate. Enquanto ela é apenas uma boa ferramenta, gera admiração. Quando ganha escala, pressiona margens e redistribui poder, passa a produzir atrito.

O Banco Central continua tratando o sistema como prioridade evolutiva, com agenda que inclui Pix por aproximação, Pix Parcelado, aprimoramentos do MED e Pix em garantia. Isso mostra que o Pix está longe de ser um projeto encerrado.

### Quando o sucesso começa a incomodar

O Pix passou a condensar tensões que antes apareciam separadas. Está no centro do debate regulatório porque o regulador amplia seu alcance e suas funcionalidades. Está no centro do debate econômico porque já influencia consumo, e-commerce e estrutura de custos. Está no centro do debate comercial porque afeta interesses historicamente instalados na cadeia de pagamentos. E está no centro do debate político porque passou a ser tratado como símbolo de capacidade tecnológica e institucional do país.

É aí que o Pix deixa de ser apenas um caso de eficiência e passa a ser uma disputa sobre quem controla a infraestrutura, quem define as regras e quem captura valor em cima da circulação do dinheiro.

Isso ajuda a explicar por que o Brasil seguiu uma rota diferente da observada em outros mercados. Em vez de uma wallet privada ocupar o centro da vida financeira do consumidor, foi o Banco Central quem criou uma camada universal de pagamentos, acessível a qualquer banco ou fintech. Ao resolver a infraestrutura da transação, o Pix reduziu o espaço para que carteiras digitais assumissem aqui o protagonismo visto em mercados como China e Argentina.

É também nesse ponto que a discussão sobre Apple, NFC e Pix por aproximação ganha relevância. Se a camada da transação está cada vez mais resolvida, a próxima disputa se desloca para a interface, a experiência e os acessos estratégicos do ecossistema. O impasse em torno da abertura do NFC no iPhone mostra que o debate já não é apenas sobre conveniência. É também sobre quem controla as portas de entrada do sistema.

Não surpreende, portanto, que o Pix tenha entrado também na tensão com os Estados Unidos. O fato de aparecer em questionamentos ligados ao USTR mostra que ele já não é

visto apenas como um arranjo doméstico bem-sucedido. Passou a ser lido, também, como infraestrutura capaz de deslocar interesses econômicos concretos.

### O erro de tratar tudo como “Pix versus cartão”

Também por isso, o debate não deveria ser reduzido à caricatura de “Pix versus cartões”. O avanço do Pix pressiona, sim, a dinâmica competitiva dos meios de pagamento. A 11ª edição do Global Payments Report mostra que o Pix já responde por 38% das transações do e-commerce brasileiro e por 34% do volume movimentado nos pontos de venda físicos.

Os números da Abecs ajudam a mostrar que a história não é de substituição simples. No primeiro trimestre de 2026, cartões de crédito, débito e pré-pagos movimentaram R\$ 1,1 trilhão, alta de 8,3%. O crédito foi o principal motor desse crescimento, com R\$ 810,2 bilhões em transações e avanço de 12,8%. Além disso, 43,2% do valor movimentado no crédito veio de compras parceladas.

Isso mostra que o Pix cresce, mas não ocupa sozinho todas as funções econômicas do sistema. O parcelamento sem juros continua sendo uma alavanca central do consumo e um atributo que o Pix não substitui diretamente. O que está em curso não é uma guerra binária, mas uma reacomodação estrutural.

### O que está realmente em disputa

No fundo, a discussão sobre o Pix já não é apenas sobre meios de pagamento. É sobre arquitetura de mercado. É sobre o papel do regulador quando ele também opera uma infraestrutura pública. É sobre como preservar neutralidade e confiança quando essa infraestrutura ganha escala demais. É sobre como o setor privado convive com um arranjo que reduz fricções e comprime margens.

O sucesso do Pix não colocou em xeque apenas antigos modelos de pagamento. Colocou em xeque o conforto de um sistema que, durante muito tempo, operou com menos pressão competitiva sobre certas camadas da cadeia.

Se o Pix resolveu com enorme eficiência a camada da transação, a próxima batalha tende a se concentrar em outro lugar: quem controla a experiência, a interface e a porta de entrada de um sistema financeiro cada vez mais conectado.

O Pix ainda é uma grande história de inovação. Mas já não é só isso. Hoje, ele é uma das arenas mais importantes para entender como regulação, tecnologia, competição e interesse econômico passaram a se encontrar no centro do sistema financeiro brasileiro.

No Pinbank, o especialista em estratégia de dados pela Universidade da Califórnia assumiu como CEO, em 2022, com foco em inovação e abertura de novos mercados, inserindo a instituição financeira no circuito do DREX, pix e adquirentes diretos, cartões de crédito e contas digitais.

(\*) CEO do Pinbank.

## 94% das cobranças no Brasil terminam sem acordo, revela estudo

Levantamento analisou milhares de interações entre empresas e consumidores inadimplentes e mostra que operações ainda falham por falta de contexto e inteligência comportamental.

Estudo conduzido pela MakeOne, com base em dados da Evollo - empresa especializada em speech analytics do grupo -, revela que 94% das operações de cobrança realizadas no Brasil terminam sem acordo efetivo com consumidores inadimplentes. O levantamento, baseado em milhares de interações reais entre empresas e clientes, identificou uma taxa média de conversão de apenas 5,5%, evidenciando um cenário de baixa eficiência operacional no setor de cobrança.

Na prática, o estudo mostra que, a cada 100 contatos realizados, somente cinco ou seis resultam em negociação concluída. Além disso, 60% das interações analisadas sequer chegam a apresentar uma proposta concreta ao consumidor, indicando falhas na condução das jornadas de cobrança e desperdício de esforço operacional.

Para Simone Bervig, CMO da MakeOne, o modelo predominante no mercado ainda está baseado em volume de contatos, sem inteligência suficiente para compreender o comportamento do consumidor.

“Grande parte das operações ainda trata cobrança como uma atividade

puramente operacional, baseada em insistência e escala. Mas inadimplência envolve tomada de decisão, contexto financeiro e comportamento humano. Quando a estratégia ignora isso, o resultado tende a ser baixa conversão, alto custo e desgaste na relação com o consumidor”, afirma a executiva.

### Consumidores na defensiva

O levantamento também mostra que 65% dos consumidores iniciam o contato em postura defensiva, enquanto apenas 18% demonstram abertura imediata para negociação. Para o cofundador da Evollo, o dado reforça a necessidade de abordagens mais contextualizadas e menos padronizadas, especialmente em um cenário de maior pressão econômica e aumento do endividamento das famílias brasileiras.

Outro ponto identificado pela análise é a baixa utilização de dados comportamentais nas operações. Segundo o levantamento, metade das interações acontece sem qualquer uso relevante de contexto sobre o consumidor, como histórico de relacionamento, perfil financeiro ou capacidade de pagamento.

“Hoje, cobrança eficiente depende de contexto, personalização e capacidade analítica. Não basta apenas entrar em contato, mas entender qual canal utilizar, qual abordagem faz sentido para aquele perfil e qual

o melhor momento para negociar”, explica Eduardo Ribeiro, cofundador e Business Development da Evollo.

Segundo o estudo, empresas que já utilizam modelos baseados em dados, inteligência artificial e análise comportamental conseguem aumentar em até 70% as taxas de conversão, além de reduzir contatos improdutivos e elevar a eficiência operacional das equipes.

Para o especialista, o mercado brasileiro de cobrança passa por uma mudança estrutural impulsionada pelo avanço da IA aplicada à comunicação e análise de comportamento. “As operações mais eficientes serão aquelas capazes de substituir volume por inteligência. O mercado começa a perceber que insistência sem contexto não melhora o resultado, apenas aumenta custo operacional”, conclui Ribeiro.

### Base da pesquisa

O estudo foi desenvolvido pela MakeOne a partir da base de dados da Evollo, que reúne diariamente interações de mais de 80 contact centers em operação no Brasil. A análise utilizou tecnologias de LLM (Large Language Model), análise de sentimento, classificação comportamental e modelagem preditiva para mapear padrões nas jornadas de cobrança. Entre os clientes da empresa estão marcas como Bradesco, Vivo e Porto Seguro.



AI/CANVA



## EMPRESAS PAGARÃO POR RESPOSTAS NO WHATSAPP BUSINESS

Mais de 5 milhões de empresas serão afetadas pela nova cobrança da Meta

A decisão da Meta de cobrar por respostas enviadas aos clientes no WhatsApp impacta um dos maiores ecossistemas de comunicação empresarial do mundo. Atualmente, mais de 200 milhões de empresas utilizam soluções do WhatsApp Business globalmente.

Desse total, mais de 50 milhões usam o aplicativo WhatsApp Business, voltado principalmente para pequenos negócios, enquanto milhões de empresas de médio e grande porte utilizam a WhatsApp Business Platform (API oficial) para automatizar atendimentos e integrar o canal aos seus sistemas. No Brasil, um dos principais mercados da plataforma, mais de 5 milhões de empresas utilizam o aplicativo para se comunicar com clientes.

Irão existir duas formas distintas para responder aos clientes no WhatsApp, e cada uma tem uma lógica de preço diferente.

O cronograma começa em 1º de agosto de 2026, quando entra em vigor a cobrança pelo Meta Business Agent, plataforma de agentes de IA da empresa.

Nesse modelo, a cobrança será feita por tokens, unidade utilizada para medir o processamento da inteligência artificial, e não pela quantidade de mensagens. O pacote com 1 milhão de tokens custará US\$2, com cobrança em reais para brasileiros no futuro. O consumo de tokens varia conforme a complexidade da interação: quanto mais elaborado o atendimento, mais créditos serão gastos. Segundo a Meta, o custo médio ficará entre US\$0,04 e US\$0,05 por interação, dependendo da complexidade da conversa.

A principal mudança, no entanto, acontece em 1º de outubro de 2026. A partir dessa data, todas as mensagens de serviço, respostas enviadas pelas empresas dentro da janela de atendimento de 24 horas, seja por atendentes humanos, chatbots ou soluções de IA de terceiros, passarão a ser cobradas individualmente.

No Brasil, a Meta cobrará US\$0,0068 por mensagem enviada, o equivalente a cerca de R\$0,035, conforme a cotação do dólar. Esse valor refere-se apenas à tarifa da plataforma. Quando a empresa utiliza modelos de IA de terceiros, o custo final passa a incluir também o processamento da inteligência artificial. Com isso, 10 mil respostas podem custar cerca de US\$268 em atendimentos de baixa complexidade e até US\$968 em interações mais complexas. Com o Meta Business Agent em conversas de alta complexidade, o custo ficaria entre US\$400 e US\$ 500.

A mudança vale exclusivamente para empresas que utilizam a API oficial do WhatsApp Business, normalmente integrada a CRMs, plataformas de automação e centrais de atendimento. Usuários do WhatsApp convencional e do aplicativo WhatsApp Business gratuito não serão afetados.

Além de criar uma nova fonte de receita, a Meta busca incentivar a adoção do Meta Business Agent, sua plataforma nativa de agentes



Guilherme Rocha

“Até agora, muitas empresas mediam eficiência pelo tempo de resposta. A partir de outubro, será preciso olhar também para a quantidade de mensagens necessárias para resolver cada atendimento. Conversas longas, repetitivas e mal estruturadas passam a ter um custo direto para a operação.”

inteligentes. Diferentemente dos bots desenvolvidos por empresas especializadas, o serviço roda diretamente na infraestrutura da própria Meta e possui um modelo de cobrança diferente, baseado no consumo da inteligência artificial.

Dessa forma, a empresa passa a competir também no mercado de atendimento automatizado, oferecendo uma solução própria para criação de agentes capazes de responder aos clientes, consultar informações da empresa e transferir o atendimento para operadores humanos quando necessário.

### Empresas terão de rever operações

Embora o custo unitário de cada mensagem seja baixo, especialistas avaliam que empresas com grande volume de atendimento poderão sentir impacto relevante nas despesas operacionais.

Segundo Guilherme Rocha, CEO da HelenaCRM, empresa brasileira especializada em CRM conversacional e automação de atendimento via WhatsApp, a mudança representa uma transformação na forma como as empresas deverão desenhar suas jornadas de atendimento.

"Até agora, muitas empresas mediam eficiência pelo tempo de resposta. A partir de outubro, será preciso olhar também para a quantidade de mensagens necessárias para resolver cada atendimento. Conversas longas, repetitivas e mal estruturadas passam a ter um custo direto para a operação."

Na avaliação do executivo, a tendência é que as empresas invistam mais em automação inteligente e revisão dos fluxos de atendimento.

"Não significa reduzir o contato com o cliente, mas tornar cada interação mais eficiente. Quem conseguir resolver uma demanda em menos mensagens terá uma operação mais competitiva. Isso deve acelerar investimentos em inteligência artificial, integração com CRMs e modelos de atendimento capazes de entender o contexto da conversa sem gerar trocas desnecessárias."

### Consumidor não deve pagar diretamente

Apesar da nova cobrança atingir apenas empresas, especialistas avaliam que parte desse custo poderá ser incorporada ao orçamento das operações digitais, especialmente em setores que realizam milhares de atendimentos por dia, como varejo, bancos, operadoras, saúde e serviços financeiros.

Ao mesmo tempo, a expectativa é que o novo modelo estimule atendimentos mais objetivos e automatizados, reduzindo etapas desnecessárias nas conversas.

Para Guilherme Rocha, o cenário também exigirá uma análise estratégica sobre qual tecnologia utilizar.

"Agora é uma decisão financeira. As empresas precisarão comparar o uso do Meta Business Agent com soluções próprias de IA, considerando não apenas o preço, mas também fatores como integração com sistemas internos, precisão das respostas, personalização e capacidade de evolução da operação."

Segundo a documentação publicada pela Meta, permanecem sem alteração os preços das mensagens de marketing, autenticação e utilidade já existentes, assim como a janela gratuita de até 72 horas para conversas iniciadas por anúncios no formato Click to WhatsApp.

### O que as empresas devem fazer

Segundo Rocha, o primeiro passo é entender o volume real de mensagens enviadas diariamente. "Muitas empresas ainda não sabem quantas mensagens de atendimento enviam por mês. Esse levantamento será essencial para calcular o impacto financeiro da nova cobrança e identificar onde estão as maiores oportunidades de otimização", afirma.

O segundo passo, segundo o executivo, é redesenhar as jornadas de atendimento para reduzir o número de interações necessárias até a resolução da demanda. "Será preciso revisar os processos para resolver as solicitações em menos mensagens, eliminando etapas desnecessárias e tornando o atendimento mais objetivo. O que antes era apenas uma boa prática para melhorar a experiência do cliente passa a ter impacto direto nas despesas da empresa", explica.

O CEO da HelenaCRM destaca que essa revisão não significa reduzir a qualidade do atendimento, mas aumentar sua eficiência. "Empresas que conseguirem resolver as demandas de forma mais rápida, com menos mensagens e maior assertividade, tendem a controlar melhor os custos e oferecer uma experiência mais fluida ao cliente."



AI/CANVA